

1. METODOLOGIA PARA DESENVOLVIMENTO DOS PLANOS DE MELHORIA DA COMPETITIVIDADE (PMC)

Este capítulo apresenta o método utilizado neste projeto para o desenvolvimento dos Planos de Melhoria da Competitividade (PMC) para APLs, elaborado pelo MARKESTRAT, a partir de conceitos teóricos, combinados com as aplicações práticas realizadas pelo grupo nos últimos anos. Algumas premissas foram definidas para direcionar a elaboração da estrutura desse método de análise:

1. O método baseia-se no conceito de APL discutido exhaustivamente na literatura;
2. O método engloba todas as análises necessárias para atender os requisitos propostos para o PMC;
3. O método é genérico e pode ser aplicado para APLs situados em diferentes regiões geográficas e com níveis de desenvolvimento distintos;
4. O método visa identificar planos de melhoria da competitividade para APLs, sendo, portanto, utilizado no escopo do agrupamento de organizações. O método não visa atender às necessidades específicas de uma empresa isolada;
5. O resultado final do método deve ser a identificação de projetos estruturantes e o delineamento de um plano de ação para o APL analisado.

O método foi elaborado em uma estrutura seqüencial de 6 etapas. Cada etapa possui tópicos que visam facilitar o processo de análise.. A Figura 1.1 mostra a estrutura geral do método.

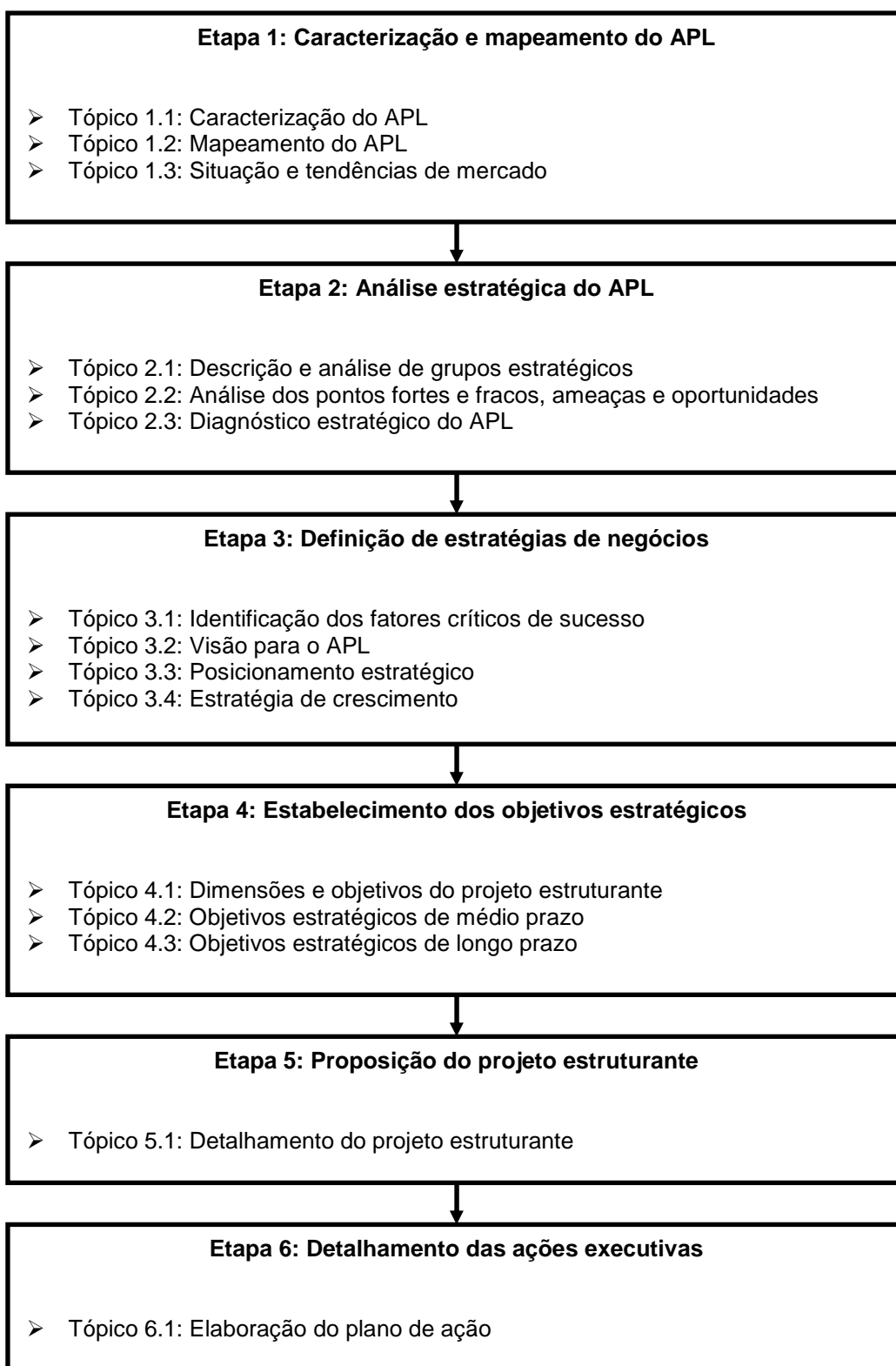


FIGURA 1.1 – ESTRUTURA GERAL DO MÉTODO DE ANÁLISE INTERNA PROPOSTO NA TESE
FONTE: Elaborado pelo MARKESTRAT.

A seguir serão descritas cada uma das etapas do método para o desenvolvimento dos Planos de Melhoria da Competitividade (PMC).

1.1 Etapa 1: Caracterização e mapeamento do APL

A primeira etapa do método visa caracterizar e mapear o APL que está sendo analisado. Nessa fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

1.1.1 Caracterização do APL (1.1): Este tópico é destinado para a caracterização do APL em termos de: aspectos históricos (origem, fatos relevantes, incentivos e marco regulatório); aspectos geográficos (território e aglomeração); aspectos de governança (liderança, estrutura decisória, associação e cooperação); aspectos institucionais (instituições atuantes, métodos de ação, infra-estrutura institucional local, infra-estrutura científico-tecnológica, infra-estrutura de financiamento e infra-estrutura de engenharia); aspectos tecnológicos (produto, processo e gestão).

1.1.2 Mapeamento do APL (1.2): Este tópico é destinado para o mapeamento do APL em termos de: desenho da rede produtiva (disposição dos agentes conforme sua função na rede produtiva); identificação dos agentes (descrição dos elos da cadeia produtiva, função das organizações de apoio e agentes facilitadores); identificação de subgrupos e relação inter-firmas (identificação de subgrupos, protagonista local, empreendedorismo e capital social).

1.1.3 Situação e tendências de mercado (1.3): Este tópico é destinado para as análises da situação e das tendências de mercado em termos de: mercado internacional (tendências, aspectos favoráveis e aspectos desfavoráveis); mercado nacional (tendências, aspectos favoráveis e aspectos desfavoráveis); mercado regional (tendências, aspectos favoráveis e aspectos desfavoráveis).

1.2 Etapa 2: Análise estratégica do APL

A segunda etapa do método visa analisar estrategicamente o APL. Nessa fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

1.2.1 Descrição e análise de grupos estratégicos (2.1): Este tópico é destinado para a identificação e análise dos principais grupos estratégicos que compõem o APL. Grupo estratégico é um conjunto de empresas em uma indústria que segue uma estratégia relativamente similar em atributos como: especialização, identificação de marca, qualidade do produto, tecnologias utilizadas, entre outros. Nesse tópico serão definidas variáveis para segmentação estratégica das empresas participantes do APL, classificando os principais grupos existentes.

1.2.2 Análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades (2.2): Este tópico é destinado para a realização da análise SWOT (*Strengths; Weaknesses, Opportunities; Threats*) do APL em termos de: pontos fortes e fracos (aspectos históricos, geográficos, governança, institucionais e tecnológicos); oportunidades e ameaças (fornecedores, concorrentes, distribuidores, clientes, cadeias produtivas relacionadas, ambiente político-legal, ambiente econômico, ambiente natural, ambiente sócio-cultural e ambiente tecnológico).

1.2.3 Diagnóstico estratégico do APL (2.3): Este tópico é destinado para a consolidação do diagnóstico estratégico do APL em termos de: aspectos favoráveis (pontos fortes e oportunidades); aspectos desfavoráveis (pontos fracos e ameaças).

1.3 Etapa 3: Definição de estratégias de negócios

A terceira etapa do método visa definir estratégias de negócios para o APL. Nessa fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

1.3.1 Identificação dos fatores críticos de sucesso (3.1): Este tópico é destinado para a identificação dos fatores críticos de sucesso do APL em termos de: direcionadores da demanda (necessidades e desejos dos clientes); direcionadores de custo (eficiência); direcionadores de diferenciação (eficácia).

1.3.2 Visão para o APL (3.2): Este tópico é destinado para a elaboração da visão de futuro do APL. A declaração de visão refere-se às bases de desenvolvimento do APL, objetivando alcançar uma situação pretendida para o

futuro em termos de: grupos estratégicos; mercados atendidos; competências distintas.

1.3.3 Posicionamento estratégico (3.3): Este tópico é destinado para a definição do posicionamento estratégico do APL. Essa análise utiliza o modelo proposto por Porter (1980) que indica três opções genéricas de posicionamento estratégico: liderança em custo total, diferenciação e enfoque.

1.3.4 Estratégia de crescimento (3.4): Este tópico é destinado para a definição da estratégia de crescimento do APL. Essa análise utiliza o modelo proposto por Ansoff (1965) que indica quatro opções estratégicas de crescimento: penetração de mercado, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de mercados e diversificação.

1.4 Etapa 4: Estabelecimento dos objetivos estratégicos

A quarta etapa do método visa estabelecer os objetivos estratégicos para o APL. Nessa fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

1.4.1 Dimensões e objetivos do projeto estruturante (4.1): Este tópico é destinado para a delimitação das dimensões e dos objetivos do(s) projeto(s) estruturante(s) para o APL. As dimensões representam a delimitação do escopo do projeto. Cada dimensão é constituída por objetivos (médio e longo-prazo) que justificam a relevância do projeto estruturante.

1.4.2 Objetivos estratégicos de médio-prazo (4.2): Este tópico é destinado para a descrição dos objetivos estratégicos de médio-prazo (horizonte temporal de três anos). Esses objetivos estratégicos foram propostos no tópico 1.4.1 e, nesta seção, serão descritos.

1.4.3 Objetivos estratégicos de longo-prazo (4.3): Este tópico é destinado para a descrição dos objetivos estratégicos de longo-prazo (horizonte temporal de oito anos). Esses objetivos estratégicos foram propostos no tópico 1.4.1 e, nesta seção, serão descritos.

1.5 Etapa 5: Proposição do projeto estruturante

A quinta etapa do método visa apresentar o detalhamento do(s) projeto(s) estruturante(s) para o APL. Nessa fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

1.5.1 Detalhamento do(s) projeto(s) estruturante(s) (5.1): Este tópico é destinado para o detalhamento do(s) projeto(s) estruturante(s) do APL em termos de: objetivos estratégicos (apresentados nos tópicos 1.4.2 e 1.4.3); tática para atingir cada objetivo estratégico; meta; variáveis de análise; fórmula ou métrica para aferição do desempenho; fonte para análise das variáveis; periodicidade da aferição do desempenho).

1.6 Etapa 6: Detalhamento das ações executivas

A sexta etapa do método visa apresentar o detalhamento das ações executivas (plano de ação) para a implementação do(s) projeto(s) estruturante(s). Nessa fase, serão realizadas as atividades descritas a seguir.

1.6.1 Detalhamento de cada ação executiva (6.1): Este tópico é destinado para o detalhamento de cada ação executiva que compõe o plano de ação para a implementação do(s) projeto(s) estruturante(s). Nesse tópico, para cada ação, serão apresentados: nome da ação; descrição da ação; resultados esperados; agentes envolvidos e responsabilidades; orçamento e outros recursos necessários; tipo de ação (capacitação e assessoria empresarial; tecnologia industrial básica e inovação tecnológica e organizacional; meio ambiente e desenvolvimento social; logística; comercialização, prospecção de mercados e exportações; gestão, administração e governança no APL); *status* da ação; cronograma de execução.

1.7 Comentários sobre o método para o desenvolvimento dos PMC

O método utilizado neste projeto para o desenvolvimento dos Planos de Melhoria da Competitividade (PMC) para APLs é composto por seis etapas seqüenciais. O objetivo do método é fornecer uma estrutura lógica para definir e formalizar o PMC. O resultado das análises realizadas deve facilitar a tomada de

PLANO DE MELHORIA DE COMPETITIVIDADE NOS APLs - PROGRAMA PROGREDIR



decisões estratégicas, a definição de projetos estruturantes e o delineamento de políticas públicas.

O acompanhamento da implementação do plano de ação e a análise de desempenho serão a base para gerar o *feedback* necessário para avaliar o sucesso ou fracasso das estratégias e ações implementadas. As organizações envolvidas constantemente precisarão rever o plano de ação, realizando as modificações gerenciais adequadas com agilidade. A implementação do método proposto deve facilitar as seguintes atividades:

- 2 caracterização e mapeamento dos APLs;
- 3 análise de tendências da demanda;
- 4 diagnóstico estratégico dos APLs;
- 5 determinação de objetivos de médio e longo-prazo;
- 6 elaboração de projetos estruturantes;
- 7 definição de planos de ação.



REFERÊNCIAS

PORTER, Michael E. **Competitive strategy**. New York; Free Press, 1980. 396 p.

ANSOFF, Igor H. 1965. **Corporate strategy**: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.